

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1. Review Hasil-hasil Penelitian Terdahulu

1. Jurnal Nasional

- 1) Alvian (2020). Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh motivasi, dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada CV. Mateng Sari Makmur di Bandar Lampung. Penelitian ini menggunakan metode analisis data yaitu kualitatif dan kuantitatif, sampel dari penelitian ini adalah karyawan yang berjumlah 33 orang, teknik pengumpulan data observasi, wawancara, dokumentasi, dan kusioner. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi dan gaya kepemimpinan berpengaruh secara parsial maupun simultan terhadap kinerja karyawan pada CV. Mateng Sari Makmur di Bandar Lampung.

- 2) Gate dan Fatanah (2020). Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada CV. Mustika Surya Pratama Kalimantan Utara. Metode penelitian yang digunakan menggunakan metode deskriptif, sampel dari penelitian ini adalah karyawan yang berjumlah 30 orang, teknik pengumpulan data dalam penelitian ini yaitu dengan menyebarkan kuisisioner. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh secara parsial maupun simultan terhadap kinerja karyawan pada CV. Mustika Surya Pratama Kalimantan Utara.

- 3) Dewi (2019). Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja, lingkungan kerja dan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan Di CV. Marthani Surakarta. Penelitian ini menggunakan metode analisis data yaitu kuantitatif, pengambilan sampel dari penelitian ini adalah karyawan yang berjumlah 35 orang, dengan

menggunakan teknik sensus dengan analisis regresi linier berganda, dan pengumpulan data menggunakan kuesioner. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi kerja, lingkungan kerja dan kepemimpinan berpengaruh secara parsial maupun simultan terhadap kinerja karyawan pada CV. Marthani Surakarta.

- 4) Azhari (2019). Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kompensasi, disiplin kerja, dan motivasi terhadap kinerja karyawan pada CV. Multimedia Karya Sejahtera Malang. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer. Sampel dalam penelitian ini sebanyak 32 karyawan, penelitian ini menggunakan metode analisis data yaitu analisis regresi linier berganda. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa kompensasi, disiplin kerja dan motivasi berpengaruh secara parsial maupun simultan terhadap kinerja karyawan pada CV. Multimedia Karya Sejahtera Malang.
- 5) Arifai (2018). Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan, motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada CV. Arwana Mas Palembang. Sampel dari penelitian ini adalah karyawan yang berjumlah 41 orang, dengan menggunakan teknik *simple random sampling*. Data yang digunakan adalah data primer dan data sekunder. Metode pengumpulan data melalui kuesioner dan dokumentasi. Analisis data yang digunakan adalah analisis kualitatif dan kuantitatif. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan, motivasi, dan disiplin kerja berpengaruh secara parsial maupun simultan terhadap kinerja karyawan pada CV. Arwana Mas Palembang.
- 6) Setyawan (2018). Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada CV. Indobatu Makmur Palembang. Sampel dari penelitian ini adalah

karyawan yang berjumlah 60 orang, dengan menggunakan teknik survei. Untuk mendapatkan dan mengumpulkan informasi dari responden menggunakan daftar pertanyaan (kuisisioner). Metode analisis data menggunakan analisis statistik deskriptif, dengan menggunakan model regresi linier berganda. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi, dan disiplin kerja berpengaruh secara parsial maupun simultan terhadap kinerja karyawan pada CV. Indobatu Makmur Palembang.

- 7) Khongida et al (2018). Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh komunikasi, motivasi, dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada CV. Denov Putra Brilian Tulungagung Kediri. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Metode pengambilan sampel menggunakan metode sampling jenuh. Sampel dalam penelitian ini berjumlah 63 karyawan. Metode pengumpulan data menggunakan kuisisioner, wawancara, dan studi pustaka. Metode analisis data yang digunakan adalah regresi linier berganda. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa komunikasi, motivasi, dan disiplin kerja berpengaruh secara parsial maupun simultan terhadap kinerja karyawan pada CV. Denov Putra Brilian Tulungagung.
- 8) Hendry dan Simanjuntak (2018). Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada CV. Musty Jaya Labuhanbatu Sumatra. Dalam penelitian ini mengambil sampel sebanyak 30 karyawan, jenis data dan sumber data yang digunakan dalam penelitian ini dengan menggunakan data primer yang didapat dari wawancara dan pengisian kuisisioner. Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi linier berganda. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi dan disiplin kerja berpengaruh secara parsial maupun simultan terhadap kinerja karyawan pada CV. Musty Jaya Labuhanbatu Sumatra.

9) Sunarsi (2017). Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada CV. Usaha Mandiri Jakarta. Metode penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan teknik penyebaran kuisisioner untuk mendapatkan data primer, sampel dari penelitian ini adalah karyawan yang berjumlah 65 orang. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan disiplin kerja berpengaruh secara parsial maupun simultan terhadap kinerja karyawan pada CV. Usaha Mandiri Jakarta.

2. Jurnal Internasional

1) Putra dan Bayu (2019). Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan, motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada CV. Kiong Ho Surabaya. Penelitian ini menggunakan metode analisis data yaitu kuantitatif, Sampel dari penelitian ini adalah karyawan yang berjumlah 35 orang. Dengan menggunakan model pengambilan sampel acak dan data yang terkumpul dianalisis dengan menggunakan analisis regresi linier berganda. Penelitian ini menggunakan data primer yaitu pengumpulan data dengan menyebarkan kuisisioner. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan, motivasi kerja, dan disiplin kerja berpengaruh secara parsial maupun simultan terhadap kinerja karyawan pada CV. Kiong Ho Surabaya.

2) Aeni dan Kuswanto (2021). Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi, dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan CV. HTSI Cikarang, Indonesia. Jumlah sampel dalam penelitian ini adalah 82 karyawan CV. HTSI Cikarang, Indonesia. Metode pengambilan sampel yang digunakan adalah *non probability sampling* yaitu metode sampling jenuh, metode penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan teknik penyebaran kuisisioner untuk mendapatkan data primer, Metode analisis data yang

digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan, motivasi, dan disiplin kerja berpengaruh secara parsial maupun simultan terhadap kinerja karyawan CV. HTSI Cikarang, Indonesia.

- 3) Stevie (2017). Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan disiplin terhadap kinerja karyawan di CV. Vio Catering Pineleng Manado. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh 54 karyawan. Metode pengambilan sampel yang digunakan adalah metode sampling jenuh. Dengan menggunakan regresi berganda, Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan disiplin kerja berpengaruh secara parsial maupun simultan terhadap kinerja karyawan pada CV. Vio Catering Pineleng Manado.

2.2. Landasan Teori

2.2.1. Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Sutrisno (2016: 5) Manajemen sumber daya manusia (MSMD) merupakan bidang strategis dari organisasi. Manajemen sumber daya manusia harus dipandang sebagai perluasan dari pandangan tradisional untuk mengelola secara efektif dan untuk itu membutuhkan pengetahuan tentang perilaku manusia dan kemampuan mengelolanya. Menurut Desseler (2015: 3) manajemen sumber daya manusia adalah proses untuk memperoleh, melatih, menilai dan mengompensasi karyawan dan untuk mengurus relasi tenaga kerja, kesehatan dan keselamatan, serta hal-hal yang berhubungan dengan keadilan.

Manajemen sumber daya manusia adalah suatu ilmu atau cara bagaimana mengatur hubungan dan peraturan sumber daya (tenaga kerja) yang dimiliki oleh individu secara efisien dan efektif serta dapat digunakan secara maksimal sehingga tercapai tujuan bersama menjadi maksimal (Zainal, 2018: 1)

Manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan

perusahaan, karyawan, dan masyarakat (Hasibuan, 2019: 10) Dari definisi yang dikemukakan diatas dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah suatu aturan yang dibuat organisasi untuk mengelola dan mengembangkan sumber daya manusia agar bekerja dengan efektif dan efisien guna mencapai tujuan bersama. Sumber daya manusia yang dikelola dengan baik dapat memperoleh hasil yang optimal dan tercapainya tujuan perusahaan.

2.2.2. Kinerja

Kinerja dalam organisasi, merupakan jawaban dari berhasil atau tidaknya tujuan organisasi yang ditetapkan. Para atasan atau manajer sering tidak memperhatikan kecuali sudah sangat buruk atau segala sesuatu jadi serba salah. Terlalu sering manajer tidak mengetahui betapa buruknya kinerja telah merosot sehingga perusahaan atau instansi menghadapi krisis yang serius. Kesan-kesan buruk organisasi yang mendalam berakibat dan mengabaikan tanda-tanda peringatan adanya kinerja yang merosot.

Definisi kinerja menurut Gibson et al dalam Amins (2017: 41), bahwa kinerja adalah merupakan tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tugas dan kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Sejalan dengan pendapat Mangkunegara (2017: 9) bahwa kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Kinerja merupakan tingkat keberhasilan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya. Kinerja merupakan perwujudan dari kemampuan dalam bentuk karya nyata atau merupakan hasil kerja yang dicapai pegawai dalam mengemban tugas dan pekerjaan yang berasal dari perusahaan (Priasana, 2017: 48)

2.2.2.1. Manfaat Penilaian Kinerja

Mangkuprawira (2016:232-233) menyatakan bahwa Penilaian kinerja karyawan memiliki manfaat ditinjau dari beragam perspektif pengembangan perusahaan yaitu sebagai berikut:

a. Perbaikan kinerja

Umpan balik kinerja bermanfaat bagi karyawan, manajer, dan spesialisasi personal dalam bentuk kegiatan yang tepat untuk memperbaiki kinerja.

b. Penyesuaian kompensasi

Penilaian kerja membantu pengambil keputusan menentukan siapa yang seharusnya menerima peningkatan pembayaran dalam bentuk upah dan bonus yang didasarkan pada sistem.

c. Keputusan penempatan

Promosi, transfer, dan penurunan jabatan, biasanya didasarkan pada kinerja masa lalu dan antisipatif, misalnya dalam bentuk penghargaan.

d. Kebutuhan pelatihan dan pengembangan

Kinerja buruk mengindikasikan sebuah kebutuhan untuk melakukan pelatihan kembali. Setiap karyawan hendaknya selalu mampu mengembangkan diri.

e. Perencanaan dan pengembangan karier

Umpan balik kinerja membantu proses pengambilan keputusan tentang karier spesifik karyawan.

2.2.2.2. Indikator Kinerja Karyawan

Menurut Wilson Bangun (2018: 233-234) menjelaskan bahwa untuk memudahkan penilaian kinerja karyawan, standar pekerjaan harus dapat diukur dan dipahami secara jelas. Terdapat empat indikator kinerja karyawan sebagai berikut:

1. Kualitas pekerjaan

Setiap karyawan harus memenuhi persyaratan tertentu untuk dapat menghasilkan pekerjaan sesuai kualitas yang dituntut suatu pekerjaan tertentu.

2. Ketepatan waktu

Setiap pekerjaan memiliki karakteristik berbeda, untuk jenis pekerjaan tertentu harus diselesaikan tepat waktu, karena memiliki ketergantungan atas pekerjaan lainnya.

3. Kehadiran

Menuntut kehadiran karyawan dalam mengerjakannya sesuai waktu yang ditentukannya.

4. Kemampuan kerjasama

Tidak semua pekerjaan dapat diselesaikan sendiri, mungkin harus diselesaikan oleh dua orang atau lebih jadi membutuhkan kerja sama antar karyawan.

Dari definisi kinerja tersebut dapat dilihat bahwa kinerja seorang karyawan berkaitan dengan tugas dan tanggung jawabnya dalam mencapai hasil kerja baik dari segi kualitas maupun kuantitas yang didasarkan pada kecerdasan spiritual, intelegensia dan emosional.

2.2.3. Gaya Kepemimpinan

Pemimpin adalah seseorang yang memiliki bawahan atau pengikut untuk tujuan keberhasilannya sangat dipengaruhi oleh kepemimpinan yang dimilikinya. Sedangkan kepemimpinan telah dideskripsikan oleh beberapa pakar mau bekerja sama untuk mencapai tujuan-tujuan tertentu. Beberapa ahli menjelaskan beberapa pengertian kepemimpinan, sebagai berikut:

Menurut Gary Yukl dalam Edision et al. (2017: 87) Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi orang lain untuk memahami dan setuju dengan apa yang perlu dilakukan dan bagaimana tugas itu dilakukan secara efektif, serta proses memfasilitasi upaya individu dan kolektif untuk mencapai tujuan bersama.

Menurut Jeff Madura dalam Edision et al (2017: 87) Kepemimpinan adalah proses untuk mempengaruhi kebiasaan-kebiasaan orang lain demi mencapai sasaran bersama. Artinya keberhasilan ataupun kegagalan dalam mencapai tujuan organisasi banyak ditentukan oleh gaya kepemimpinan seseorang dalam mengelola sumber daya yang ada dan dari gaya kepemimpinan inilah suasana lingkungan kerja sangat ditentukan.

Menurut Siagian dalam Sutrisno (2016: 213) mengatakan kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk memengaruhi orang lain, dalam hal ini para bawahannya sedemikian rupa sehingga orang lain itu mau melakukan kehendak pimpinan meskipun secara pribadi hal itu mungkin tidak disenanginya.

Menurut Samsuddin (2018: 36) kepemimpinan adalah proses memengaruhi orang lain kearah tujuan organisasi. Kepemimpinan merupakan kemampuan

seseorang untuk memobilisasi, menyelaraskan, memimpin kelompok, menjelaskan gagasan sehingga dapat diterima oleh orang lain.

2.2.3.1. Teori-Teori Kepemimpinan

Ada beberapa teori tentang kepemimpinan Menurut Samsuddin (2018: 42)

a. Teori sifat

Teori ini bertolak atas dasar pemikiran bahwa keberhasilan seseorang pemimpin ditentukan oleh sifat-sifat, perangkat atau ciri-ciri yang dimiliki pemimpin itu. Atas dasar pemikiran tersebut timbul anggapan bahwa untuk menjadi pimpinan yang berhasil, sangat ditentukan oleh kemauan pribadi pemimpin.

b. Teori Perilaku

Dasar pemikiran teori ini adalah kepemimpinan merupakan perilaku seorang individu ketika melakukan kegiatan pengarahan suatu kelompok kearah pencapaian tujuan.

c. Teori Situasional

Keberhasilan seorang pemimpin menurut teori situasional ditentukan oleh ciri kepemimpinan dengan perilaku tertentu yang disesuaikan dengan tuntutan situasi kepemimpinan dan situasi organisasional yang dihadapi dengan memperhitungkan faktor waktu dan ruang.

2.2.3.2. Tipe-Tipe Kepemimpinan

Kepimpinan didalam melaksanakan fungsi-fungsinya, maka akan berlangsung aktivitas kepemimpinan. Apabila aktivitas dapat dicapai dan sesuai dengan rencana maka akan terlihat gaya kepemimpinan dengan polanya masing-masing.

Menurut Veitzhal Rivai (2019: 41) mengemukakan gaya kepemimpinan memiliki tiga pola dasar, yaitu:

1. Gaya kepemimpinan yang berpola pada kepentingan pelaksanaan tugas
2. Gaya kepemimpinan yang berpola pada pelaksanaan hubungan kerja sama.
3. Gaya kepemimpinan yang berpola pada kepentingan hasil yang dicapai.

Berdasarkan ketiga pola dasar tersebut terbentuk perilaku kepemimpinan yang terdiri dari tiga pokok kepemimpinan, yaitu:

a. Tipe Kepemimpinan Otoriter

Tipe kepemimpinan ini menempatkan kekuasaan ditangan satu orang pemimpin bertindak sebagai penguasa tunggal. Kedudukan dan tugas anak buah semata-mata hanya sebagai pelaksana keputusan, perintah, dan bahkan kehendak pimpinan. Pimpinan dirinya lebih dalam segala hal, dibandingkan dengan bawahannya. Kemampuan bawahan selalu dipandang rendah sehingga dianggap tidak mampu berbuat sesuatu tanpa diperintah.

b. Tipe Kepemimpinan Kendali Bebas

Tipe kepemimpinan ini merupakan kebalikan dari tipe kepemimpinan otoriter. Pemimpin berkedudukan sebagai simbol. Kepemimpinan dijalankan dengan memberikan kebebasan penuh pada orang yang dipimpin dalam mengambil keputusan dan melakukan kegiatan menurut kehendak dan kepentingan masing-masing, baik secara perorangan maupun kelompok-kelompok kecil. Pemimpin hanya memfungsikan dirinya sebagai penasehat.

c. Tipe kepemimpinan Demokrasi

Tipe kepemimpinan ini menempatkan manusia sebagai faktor utama dan terpenting dalam setiap kelompok atau organisasi. Pemimpin memandang dan menempatkan orang-orang yang dipimpinnya sebagai subjek yang memiliki kepribadian dengan berbagai aspeknya. Kemauan, kehendak, kemampuan, buah pikiran, pendapat, kreatifitas, inisiatif yang berbeda-beda dan dihargai disalurkan secara wajar. Tipe kepemimpinan ini selalu berusaha untuk memanfaatkan setiap orang yang dipimpin. Kepemimpinan demokratis adalah kepemimpinan yang aktif, dinamis, dan terarah. Kepemimpinan tipe ini dalam mengambil keputusan sangat mementingkan musyawarah, yang diwujudkan pada setiap jenjang dan didalam unit masing-masing.

2.2.3.3. Indikator Gaya Kepemimpinan

Menurut Veitshal Rivai (2018: 53) mengemukakan bahwa seorang pemimpin dalam mengimplementasikan kepemimpinannya harus mampu secara dewasa

melaksanakan terhadap instansi atau organisasinya, kepemimpinan dibagi kedalam lima dimensi, yaitu:

1. Kemampuan kerjasama dan hubungan yang baik
 - a. Membina kerjasama dengan bawahan
 - b. Menjalin hubungan yang baik dengan bawahan dalam pelaksanaan tugas yang menjadi tanggung jawab masing-masing
2. Kemampuan yang efektivitas
 - a. Mampu menyelesaikan tugas diluar kemampuan
 - b. Menyelesaikan tugas tepat waktu
3. Kepemimpinan yang partisipatif
 - a. Pengambilan keputusan secara musyawarah
 - b. Mampu dalam meneliti masalah yang terjadi pada pekerjaan
4. Kemampuan dalam mendelegasikan tugas atau waktu
 - a. Bersedia untuk membawa kepentingan pribadi dan organisasi kepada kepentingan yang lebih luas, yaitu kepentingan organisasi menggunakan waktu sisa untuk keperluan pribadi
 - b. Mampu dalam menyelesaikan tugas sesuai dengan target
5. Kemampuan dalam mendelegasikan tugas atau wewenang
 - a. Tanggung jawab seorang pemimpin dalam menyelesaikan tugas mana yang harus ditangani sendiri dan mana yang harus ditangani secara berkelompok
 - b. Memberikan bimbingan dan pelatihan dalam pengambilan keputusan.

2.2.4. Motivasi

Motivasi adalah suatu dorongan bagi karyawan agar bekerja lebih giat dan sungguh-sungguh dalam mencapai sebuah tujuan yang diinginkan. Motivasi juga mempengaruhi efektivitas seorang manajer. Karena kemampuan seorang manajer untuk memotivasi, mempengaruhi, mengarahkan dan berkomunikasi yang lebih baik dengan para karyawan akan menentukan efektivitas manajer tersebut.

Menurut Sutrisno (2016: 109) Motivasi adalah suatu faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu aktivitas tertentu, oleh karena itu motivasi sering kali diartikan pula sebagai faktor pendorong perilaku seseorang. Setiap

aktivitas yang dilakukan oleh seseorang pasti memiliki suatu faktor yang mendorong aktivitas tersebut. Menurut Raharjo (2019: 154) motivasi berkaitan dengan tingkat usaha yang dilakukan oleh seseorang dalam rangka mengejar suatu tujuan.

Menurut Ismail (2018: 41) motivasi adalah dorongan yang menyebabkan orang berperilaku. Dorongan itu dapat disebabkan oleh faktor-faktor yang berada dalam dirinya (*intrinsic motivation*) dan faktor-faktor yang berasal dari luar diri (*extrinsic motivation*). Faktor-faktor dalam diri seseorang itu adalah nilai-nilai hidup yang dihayati dengan sepenuh jiwa. Faktor pendorong yang berasal dari luar diri manusia misalnya harapan akan karir, gaji, bonus, dan penghargaan masyarakat.

Menurut Hasibuan (2016: 146) motivasi merupakan sebuah pembeian daya penggerak yang dapat menciptakan semangat kerja seseorang agar mereka tertarik untuk bekerja sama dengan segala upaya untuk mencapai kepuasan.

2.2.4.1. Faktor-faktor yang mempengaruhi Motivasi

Menurut Sutrisno (2016: 116) faktor-faktor tersebut dapat dibedakan atas faktor intern dan faktor ekstern yang berasal dari karyawan.

A. Faktor-faktor Intern antara lain:

1. Keinginan untuk dapat hidup

Keinginan untuk dapat hidup merupakan kebutuhan setiap manusia yang hidup dimuka bumi ini.

2. Keinginan untuk dapat memiliki

Keinginan untuk dapat memiliki benda dapat mendorong seseorang untuk mau melakukan pekerjaan.

3. Keinginan untuk memperoleh penghargaan

Seseorang mau bekerja disebabkan adanya keinginan untuk diakui, dihormati oleh orang lain.

4. Keinginan untuk memperoleh pengakuan

Keinginan untuk memperoleh pengakuan itu dapat meliputi hal-hal:

a. Adanya penghargaan terhadap prestasi

- b. Adanya hubungan kerja yang harmonis dan kompak
 - c. Pimpinan yang adil dan bijaksana dan
 - d. Perusahaan tempat kerja yang dihargai oleh masyarakat.
5. Keinginan untuk berkuasa
- Keinginan untuk berkuasa akan mendorong seseorang untuk bekerja. Karyawan akan merasa puas bila dalam pekerjaan terdapat:
- a. Hak otonomi
 - b. Variasi dalam melakukan pekerjaan
 - c. Kesempatan untuk memberikan sumbangan pemikiran
 - d. Kesempatan memperoleh umpan balik tentang hasil pekerjaan yang telah dilakukan.

B. Faktor Ekstern

Faktor Ekstern juga tidak kalah peranannya dalam melemahkan motivasi kerja seseorang. Faktor-faktor ekstern itu adalah:

1. Kondisi lingkungan kerja

Lingkungan pekerjaan adalah keseluruhan sarana dan prasarana keaja yang ada disekitar karyawan yang sedang melakukan pekerjaan yang dapat mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan.
2. Kompensasi yang memadai

Kompensasi merupakan sumber penghasilan utama bagi para karyawan untuk menghidupi diri beserta keluarganya.
3. Supervisi yang baik

Fungsi supervisi dalam suatu pekerjaan adalah memberikan pengarahan, membimbing kerja para karyawan, agar dapat melaksanakan kerja dengan baik tanpa membuat kesalahan.
4. Adanya jaminan pekerjaan

Setiap orang akan mau bekerja mati-matian mengorbankan apa yang ada pada dirinya untuk perusahaan, kalau yang bersangkutan mearsa ada jaminan karier yang jelas dalam melakukan pekerjaan.
5. Status dan tanggung jawab

Status atau kedudukan dalam jabatan tertentu merupakan dambaan setiap karyawan dalam bekerja.

6. Peraturan yang fleksibel

Bagi perusahaan besar, biasanya sudah ditetapkan sistem dan prosedur kerja yang harus dipatuhi oleh seluruh karyawan.

2.2.4.2. Teori-teori Motivasi

Ada beberapa teori tentang Motivasi (Tornado, 2017: 10)

a. Teori Herzberg

Teori yang dikembangkan oleh Herzberg dikenal dengan model dua faktor dari motivasi, yaitu faktor motivasional dan faktor hygiene atau pemeliharaan. Menurut Herzberg, yang tergolong faktor motivasional antara lain adalah pekerjaan seseorang, keberhasilan yang diraih, kesempatan bertumbuh, kemajuan dalam karir, dan pengakuan orang lain. Sedangkan faktor hygiene atau pemeliharannya mencakup antara lain status seseorang dalam organisasi, hubungan seseorang dengan atasannya, hubungan seseorang dengan rekan kerjanya, kebijakan organisasi, kondisi kerja, dan imbalan.

b. Teori Abraham Maslow

Teori motivasi yang dikembangkannya pada tahun 1940-an itu pada intinya berkisar pada pendapat bahwa manusia mempunyai lima tingkat atau hierarki kebutuhan yaitu:

1. Kebutuhan Fisiologikal, seperti kebutuhan makan, minum, perlindungan fisik, bernafas dan lainnya. Kebutuhan ini merupakan kebutuhan tingkat dasar.
2. Kebutuhan Rasa Aman, yaitu kebutuhan akan perlindungan dari ancaman bahaya, pertentangan, dan lingkungan hidup. Tidak dalam arti fisik semata, akan tetapi juga mental, psikologikal, dan intelektual.
3. Kebutuhan Sosial, yaitu kebutuhan untuk merasa memiliki yaitu kebutuhan untuk diterima dalam kelompok, berafiliasi, berinteraksi, dan kebutuhan untuk mencintai serta dicintai.
4. Kebutuhan akan harga diri atau pengakuan, yaitu kebutuhan untuk dihormati dan dihargai oleh orang lain.

5. Kebutuhan aktualisasi diri, yaitu kebutuhan untuk menggunakan kemampuan, skill, potensi, kebutuhan untuk berpendapat, dengan menggunakan ide-ide, memberikan penilaian dan kritik terhadap sesuatu.

c. Teori *Mc. Clelland*

Terdapat beberapa pola motivasi yang menonjol dan manusia yakni:

1. *Need of achievement*: yaitu suatu dorongan/keinginan manusia untuk mengatasi atau mengalahkan suatu tantangan untuk mendapatkan sesuatu yakni berupa kemajuan atau pertumbuhan
2. *Need of affiliation*: yaitu dorongan/keinginan manusia untuk melakukan hubungan dengan orang lainnya.
3. *Need of power*: yaitu dorongan /keinginan manusia untuk mendapatkan suatu pengendalian atas suatu keadaan (kekuatan).

2.2.4.3. Indikator Motivasi Kerja

Menurut Zameer Edision et al (2019: 297), motivasi adalah keinginan karyawan untuk melakukan sesuatu yang diberikan dan untuk menumbuhkan rasa tanggung jawab, indikator dari motivasi kerja menurut mereka ada 5 yang mengacu kepada 2 dimensi:

1. *Monetary motivational*,

a. Gaji

Gaji pemberian upah secara tepat waktu dan penetapan gaji sesuai dengan pekerjaannya maka akan membuat kebiasaan baik karyawan meningkat.

b. Bonus

Bonus yang diberikan oleh perusahaan berdasarkan kinerja karyawan tersebut akan meningkatkan produktivitas perusahaan.

2. *Non-monetary motivational*

a. Jaminan kesejahteraan karyawan

Jaminan tersebut meliputi hak cuti, jaminan kesehatan yang ditanggung oleh perusahaan, hak mendapatkan jatah rumah dan lain sebagainya.

b. Perasaan aman memiliki pekerjaan

Hal-hal yang dapat memicu motivasi akan membuat karyawan merasa aman karena bekerja diperusahaan itu.

c. Promosi

Pengembangan dan peningkatan karir yang ditawarkan perusahaan akan membuat seorang karyawan bertahan diperusahaan tersebut dalam waktu yang lama atau bahkan sampai pensiun.

Berdasarkan definisi diatas yaitu motivasi merupakan kekuatan yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu tindakan atau tidak pada pada hekekatnya ada secara internal dan eksternal yang dapat positif atau negatif untuk mengarahkannya sangat bergantung kepada ketangguhan sang manajer. Sedangkan motivasi kerja yaitu sesuatu yang menimbulkan dorongan atau semangat kerja atau pendorong semangat kerja.

2.2.5. Disiplin Kerja

Salah satu faktor yang mempengaruhi pola pikir dalam menentukan sikap atas tugas yang diberikannya untuk kedepannya agar tidak terbengkalai adalah disiplin kerja.

Menurut Zainal et al (2018: 599) disiplin kerja ialah suatu alat yang digunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma social yang berlaku.

Disiplin kerja merupakan tindakan manajemen untuk mendorong kesadar dan kesedian para anggotanya untuk mentaati semua peraturan yang telah ditemukan organisasi atau perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku secara sukarela. (Sintaasih, 2017: 19).

Selanjutnya menurut Setyaningdyah (2018:145) mengungkapkan bahwa disiplin kerja adalah kebijakan bergeser individu untuk menjadi diri bertanggung jawab untuk mematuhi peraturan lingkungan.

Disiplin kerja sebagai sesuatu sikap terhadap peraturan perusahaan dalam rangka pelaksanaan kerjanya, maka disiplin kerja dikatakan baik bila karyawan

mengikuti dengan sukarela aturan atasannya dan berbagai peraturan perusahaan. (Sutrisno, 2017: 95)

2.2.5.1. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Disiplin Kerja

Pemimpin mempunyai pengaruh langsung atas sikap kebiasaan yang diperoleh karyawan karena itu, untuk mendapatkan disiplin yang baik, maka pemimpin harus memberikan kepemimpinan yang baik pula. Faktor-faktor yang mempengaruhi disiplin kerja karyawan. Singodimedjo dalam buku (Sutrisno, 2017: 89-92) adalah:

1. Besar kecilnya pemberian kompensasi
Besar kecilnya kompensasi dapat mempengaruhi tegaknya disiplin, Para karyawan akan mematuhi segala peraturan yang berlaku, jika karyawan mendapatkan jaminan balas jasa yang setimpal.
2. Ada tidaknya keteladanan pimpinan dalam perusahaan
Semua karyawan akan memerhatikan bagaimana pimpinan dapat mengendalikan dirinya dari ucapan, perbuatan, dan sikap yang dapat merugikan aturan disiplin yang ditetapkan.
3. Ada tidaknya aturan yang dapat dijadikan pegangan
Pembinaan disiplin tidak akan terlaksana dalam perusahaan, jika tidak ada aturan tertulis yang pasti untuk dapat dijadikan pegangan bersama.
4. Keberhasilan pimpinan dalam mengambil tindakan
Tindakan tegas yang diambil seorang pimpinan akan membuat karyawan merasa terlindungi dan membuat karyawan berjanji tidak akan mengulangi kesalahan yang telah dilakukan.
5. Ada tidaknya pengawasan pimpinan
Pengawasan yang dilakukan atasan langsung ini sering disebut WASKAT. Pemimpin bertanggung jawab melaksanakan pengawasan melekat ini pada tingkat manapun, sehingga tugas-tugas yang dibebankan kepada bawahan tidak menyimpang dari apa yang telah ditetapkan.
6. Ada tidaknya perhatian kepada para karyawan

Pimpinan yang memberikan perhatian kepada karyawan akan selalu dihormati dan dihargai oleh para karyawan sehingga berpengaruh besar kepada prestasi, semangat kerja, dan moral kerja karyawan.

7. Diciptakan kebiasaan-kebiasaan yang mendukung tegaknya disiplin, antara lain:
 - a. Saling menghormati bila bertemu dilingkungan kerja
 - b. Melontarkan pujian sesuai dengan tempat dan waktunya
 - c. Sering mengikutsertakan karyawan dalam pertemuan-pertemuan, apalagi pertemuan yang berkaitan dengan nasib dan pekerjaan karyawan
 - d. Memberi tahu bila meninggalkan tempat kepada rekan kerja, dengan menginformasikan kemana dan untuk urusan apa.

2.2.5.2. Bentuk-bentuk disiplin kerja

Menurut Zainal et al (2018: 599) Terdapat empat perspektif daftar yang menyangkut disiplin kerja yaitu:

1. Disiplin Retributif (*Retributive Discipline*), yaitu berusaha menghukum orang yang berbuat salah
2. Disiplin Korektif (*Corrective Discipline*), yaitu berusaha membantu karyawan mengoreksi perilakunya yang tidak tepat
3. Perspektif Utilitarian (*Utilitaria Perspective*), yaitu berfokus kepada penggunaan dampak-dampak negatifnya

2.2.5.3. Indikator Disiplin Kerja

Menurut Hasibuan (2019: 194-198) Pada dasarnya banyak indikator yang mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan dalam organisasi, diantaranya:

1. Tujuan dan Kemampuan

Tujuan yang akan dicapai harus jelas dan ditetapkan secara ideal serta cukup menantang bagi kemampuan karyawan. Hal ini berarti bahwa tujuan yang dibebankan kepada karyawan harus sesuai dengan kemampuan karyawan, agar dia bekerja dengan baik dan disiplin dalam mengerjakannya.

2. Teladan Pemimpin

Pimpinan harus memberi contoh yang baik, berdisiplin baik, jujur, adil, serta sesuai dengan kata dengan perbuatan. Dengan adanya teladan pemimpin yang baik, kedisiplinan bawahan pun akan ikut baik.

3. Balas jasa

Balas jasa akan memberikan kepuasan dan kecintaan karyawan terhadap perusahaan/pekerjaannya. Jika kecintaan karyawan semakin baik terhadap pekerjaan, kedisiplinan mereka akan semakin baik-baik pula.

4. Keadilan

Keadilan yang dijadikan dasar kebijakan dalam pemberian balas jasa (pengakuan) atau hukuman akan merangsang terciptanya kedisiplinan karyawan yang baik.

5. Waskat (Pengawasan Melekat)

Waskat adalah tindakan nyata dan paling efektif dalam mewujudkan kedisiplinan karyawan perusahaan. Dengan waskat berarti atasan harus aktif dan langsung mengawasi perilaku, moral, sikap, gairah kerja, dan prestasi kerja bawahannya.

6. Sanksi Hukuman

Sanksi hukuman hendaknya cukup wajar untuk setiap tingkatan yang indisipliner, bersifat mendidik, dan menjadi alat motivasi untuk memelihara kedisiplinan dalam perusahaan.

7. Ketegasan

Pemimpin harus berani dan tegas, bertindak untuk menghukum setiap karyawan yang indisipliner sesuai dengan sanksi hukuman yang telah ditetapkan. Dengan demikian, pimpinan akan dapat memelihara kedisiplinan karyawan perusahaan.

8. Hubungan Kemanusiaan

Hubungan kemanusiaan yang harmonis diantara sesama karyawan ikut menciptakan kedisiplinan yang baik pada suatu perusahaan.

Berdasarkan beberapa pengertian diatas maka dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja merupakan langkah yang dilakukan para pekerja terhadap tugas dan kewajibannya untuk menyelesaikan dalam waktu yang sudah diberikan serta

mentaati peraturan yang sudah dibuat perusahaan dan norma-norma social yang berlaku sesuai dengan ketentuan tersebut.

2.3. Keterkaitan Antar Variabel Penelitian

2.3.1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan pada Kinerja Karyawan

Pemimpin adalah seseorang yang memiliki bawahan atau pengikut untuk tujuan keberhasilannya sangat dipengaruhi oleh kepemimpinan yang dimilikinya. Sedangkan kepemimpinan telah dideskripsikan oleh beberapa pakar mau bekerja sama untuk mencapai tujuan-tujuan tertentu. Didalam suatu perusahaan pada dasarnya mengharapkan kinerja karyawan yang maksimal, dengan gaya kepemimpinan yang sedemikian rupa mampu menentukan dan berpengaruh pada kinerja karyawan. Seorang pemimpin memiliki tugas mendorong, mempengaruhi karyawannya untuk mencapai sasaran organisasi atau perusahaan yang ditetapkan sebelumnya, maka dapat dikatakan dalam memimpin pasti terlibat kemampuan seseorang untuk mengarahkan mempengaruhi, memotivasi orang lain agar mereka mau melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya dengan baik. Cara seseorang dalam memimpin sangat menentukan kualitas kinerja karyawan, maka bisa dikatakan kinerja karyawan bergantung atau dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan. Oleh sebab itu gaya kepemimpinanlah yang berperan aktif pada keberhasilan organisasi dalam menyelenggarakan berbagai aktivitas-aktivitas terutama terlihat dalam kinerja karyawannya. Menurut penelitian yang telah dilakukan oleh Gate dan Fatanah (2020), Alvian (2020), Arifai (2018), dan Sunarsi (2017) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

2.3.2. Pengaruh Motivasi pada Kinerja Karyawan

Motivasi kerja adalah energi utama yang terpenting bagi karyawan karena motivasi sangat mempengaruhi semangat karyawan dalam bekerja, semangat menjalin hubungan baik dengan stakeholders, semangat dalam menjalankan pekerjaan, dan bahkan semangat pribadi karyawan sendiri dalam memperbaiki kehidupan pribadinya. Motivasi kerja sangat berpengaruh dalam kinerja karyawan maka dari itu perusahaan harus memberikan motivasi kepada karyawannya karena

apabila perusahaan tidak memberi motivasi kepada karyawannya maka tidak akan memperoleh tujuan yang ingin dicapai dan akan menyebabkan hasil pekerjaan tidak optimal dalam bekerja. Peran motivasi kerja terhadap kinerja karyawan dapat meningkatkan semangat kerja karyawan dimana karyawan akan bekerja secara maksimal dan menyukai lingkungan kerjanya. Sebuah motivasi sangatlah penting untuk mencapai tujuan tersebut karena dengan adanya motivasi yang dimiliki karyawan dapat menjadikan karyawan tersebut dapat bekerja dengan baik dan dapat menjadikan karyawan untuk lebih menggunakan tenaga dan pikiran dalam merealisasikan tujuan Perusahaan. Apabila kebutuhan motivasi ini terpenuhi maka akan timbul rasa kepuasan dan kelancaran terhadap peningkatan kinerja karyawan sehingga karyawan tidak mengalami penurunan dalam bekerja. Menurut penelitian yang telah dilakukan oleh Alvian (2020), Putra dan Bayu (2019), Dewi (2019), Azhari (2019), dan Arifai (2018), Setyawan (2018), Khongida et al (2018), dan hendry dan simanjuntak (2018) menyatakan bahwa motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

2.3.3. Pengaruh Disiplin Kerja pada Kinerja Karyawan

Disiplin kerja merupakan langkah yang dilakukan para pekerja terhadap tugas dan kewajibannya untuk menyelesaikan dalam waktu yang sudah diberikan serta mentaati peraturan yang sudah dibuat perusahaan dan norma-norma social yang berlaku sesuai dengan ketentuan tersebut. Pelaksanaan disiplin kerja dengan dilandasi kesadaran akan terciptanya suatu kondisi yang harmonis antara keinginan dan kenyataan. Disiplin kerja sangat berpengaruh dalam kinerja karyawan maka dari itu perusahaan harus menciptakan kondisi kerja yang harmonis antara keinginan dan kenyataan. Untuk menciptakan kondisi kerja yang harmonis tersebut terlebih dahulu harus diwujudkan keselarasan antara kewajiban dan hak karyawan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa disiplin merupakan sikap kesetiaan dan ketaatan seseorang atau sekelompok orang terhadap peraturan-peraturan baik tertulis maupun tidak tertulis, yang tercermin dalam bentuk tingkah laku dan perbuatan. Disiplin yang baik dari karyawan akan menunjukkan bahwa suatu perusahaan dapat memelihara dan menjaga loyalitas maupun kualitas karyawannya. Hal demikian membuktikan bila kedisiplinan karyawan memiliki

pengaruh terhadap kinerja karyawan. Menurut penelitian yang telah dilakukan oleh Putra dan Bayu (2019), Azhari (2019), Arifai (2018), Setyawan (2018), Khongida et al (2018), Hendry dan Simanjuntak (2018) dan Sunarsi (2017) menyatakan bahwa disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

2.3.4. Pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi, dan disiplin kerja pada kinerja karyawan

Pentingnya kepemimpinan merupakan salah satu faktor penting karena pimpinan itulah yang akan menggerakkan dan mengarahkan karyawan dalam mencapai tujuan dan sekaligus merupakan tugas yang tidak mudah, selain kepemimpinan motivasi juga berperan penting bagi peningkatan suatu kinerja dalam suatu organisasi atau perusahaan, Kepemimpinan dan Motivasi, disiplin kerja juga merupakan salah satu faktor yang berpengaruh terhadap kinerja, disiplin kerja sangat dibutuhkan karena apa yang menjadi tujuan perusahaan akan sukar dicapai apabila tidak ada disiplin dalam bekerja. Menurut penelitian yang telah dilakukan oleh Putra dan Bayu (2019), Aeni dan Kuswanto (2021), dan Arifai (2018) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan, motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

2.4. Pengembangan Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian. Berdasarkan rumusan dan tujuan penelitian, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah:

H1: Diduga terdapat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.

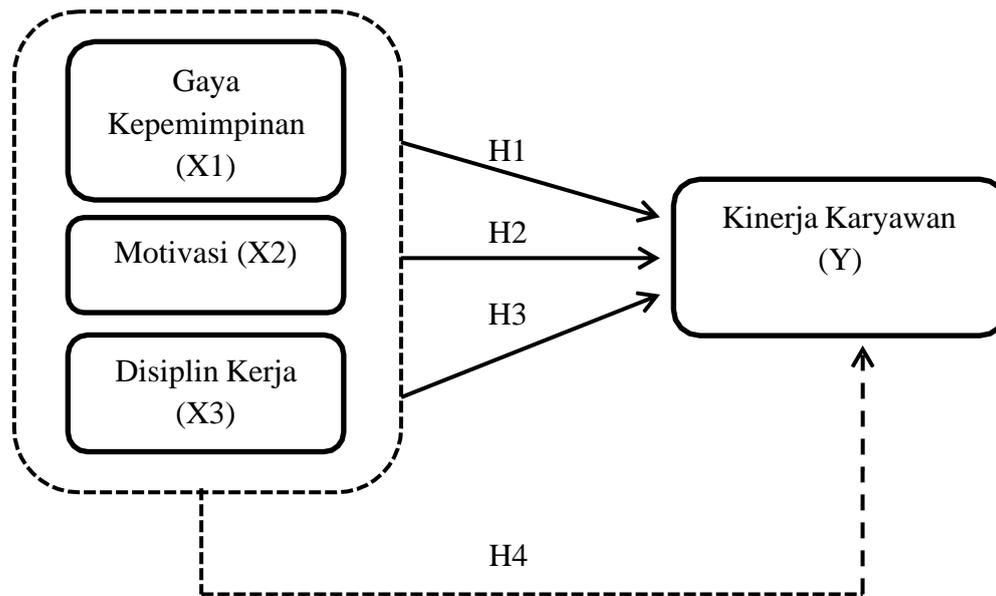
H2: Diduga terdapat pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan.

H3: Diduga terdapat pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan.

H4: Diduga terdapat pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan.

2.5. Kerangka Konseptual Penelitian

Berdasarkan hasil analisis pada masalah pokok penelitian variabel independen dalam penelitian ini adalah Gaya Kepemimpinan (X1), Motivasi (X2), Disiplin Kerja (X3), sedangkan variabel dependen adalah Kinerja Karyawan (Y). Berikut ini adalah kerangka konseptual dalam penelitian ini:



Gambar 2.1. Kerangka Konseptual Penelitian

Keterangan:

Variabel bebas (*Independent Variable*):

- Gaya Kepemimpinan (X₁)
- Motivasi (X₂)
- Disiplin Kerja (X₃)

Variabel Terikat (*Dependent Variable*):

- Kinerja Karyawan (Y)

Dalam kerangka konseptual ini menjelaskan tentang pengaruh antar variabel yang diteliti yaitu pengaruh gaya kepemimpinan pada kinerja karyawan, pengaruh motivasi pada kinerja karyawan dan pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan baik secara parsial maupun secara simultan.